

Akademia Młodego Ekonomisty



**Komunikacja interpersonalna kluczem
do sukcesu w biznesie**

**Na czym polega skuteczna
komunikacja?**

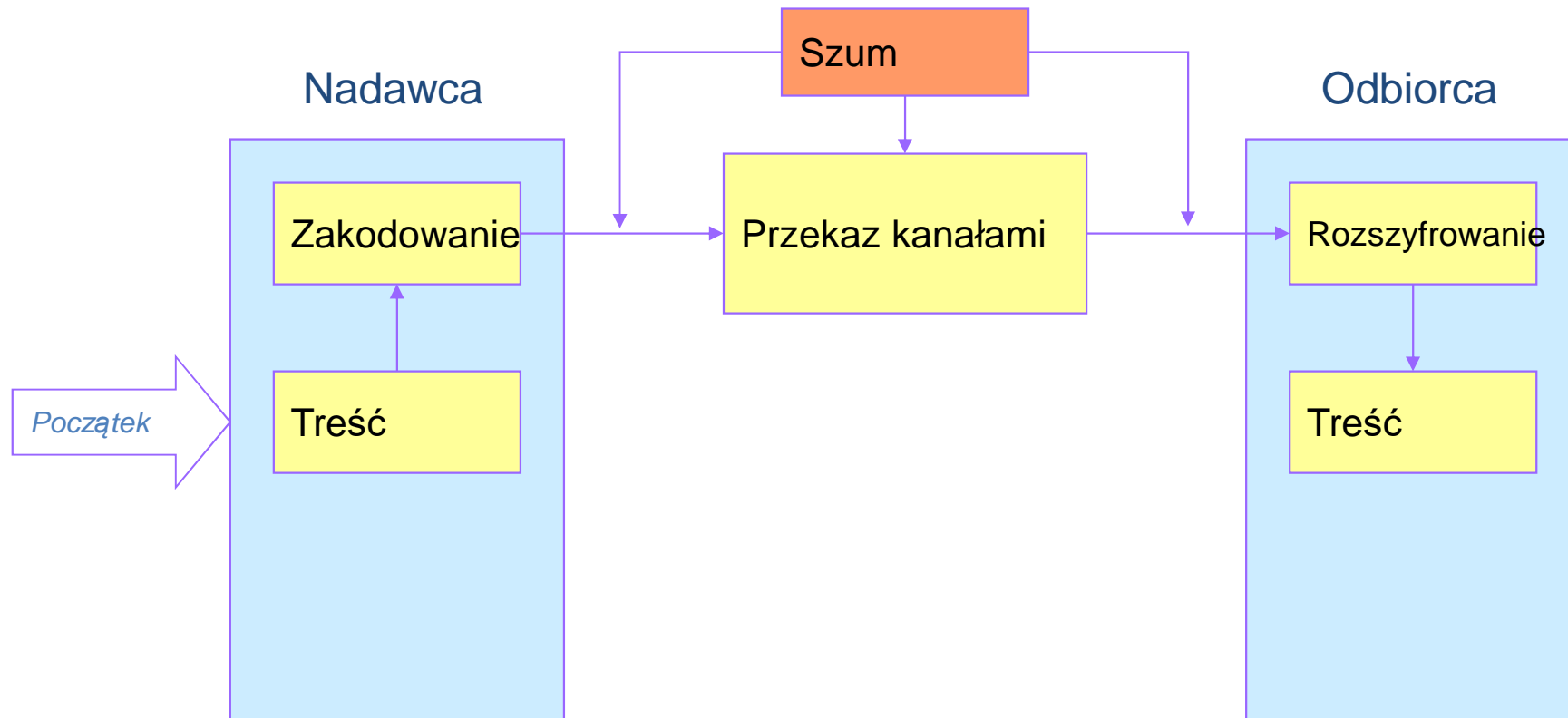
dr hab. Rafał Mrówka

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
18 listopada 2015 r.



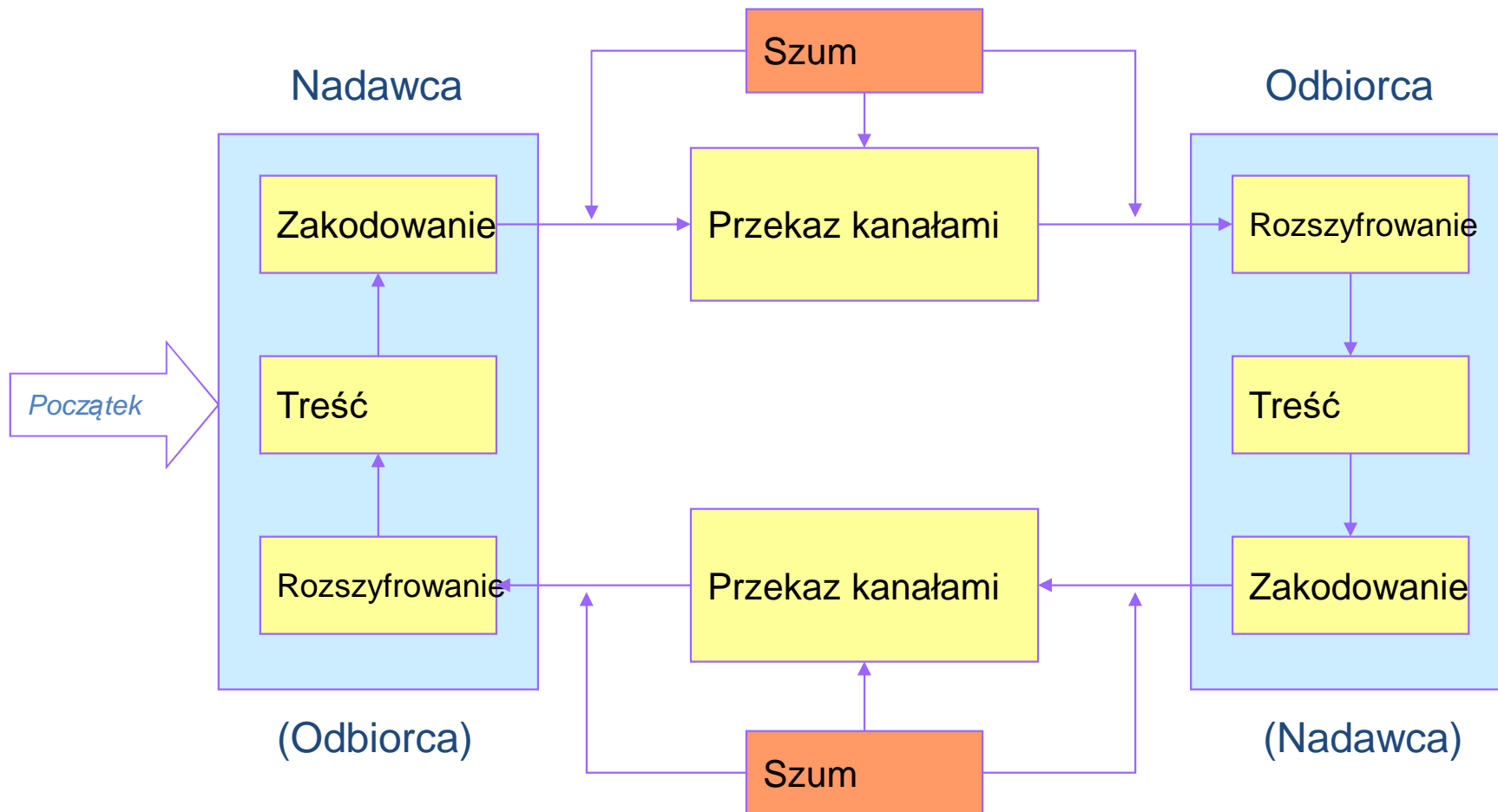
Proces komunikowania się

Komunikacja jednostronna



Proces komunikowania się

Komunikacja dwustronna



Barrierey skutecznej komunikacji

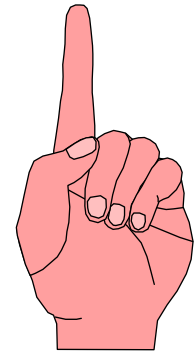
- **Cechy nadawcy**
 - sprzeczne lub niespójne sygnały
 - niewiarygodność w przedmiocie wiadomości
- **Cechy odbiorcy**
 - brak nawyku słuchania
 - uprzedzenia w przedmiocie wiadomości
- **Dynamika interpersonalna pomiędzy nadawcą i odbiorcą**
 - semantyka
 - różnice statusu lub władzy
 - różnice percepcji
- **Czynniki po stronie otoczenia**
 - szумы i przeciążenia

Techniki poprawy skuteczności komunikacji

- **Techniki dla nadawcy**
 - sprzężenie zwrotne
 - świadomość języka i znaczenia
 - zachowanie wiarygodności
 - wrażliwość na potrzeby odbiorcy
- **Techniki dla odbiorcy**
 - rozwijanie umiejętności słuchania
 - wrażliwość na potrzeby nadawcy
- **Techniki dla nadawcy i odbiorcy**
 - śledzenie losów informacji
 - regulacja przepływu informacji
 - zrozumienie bogactwa różnych środków przekazu

Przed przygotowaniem wystąpienia

- ***KTO?*** - kim jesteś Ty - przemawiający
- ***DO KOGO?*** - do kogo się zwracasz
- ***DLACZEGO?*** - co zamierzasz osiągnąć
- ***CO?*** - co chcesz powiedzieć
- ***JAK?*** - jaką formę ma mieć wystąpienie
- ***KIEDY?*** - kiedy masz wystąpić



Struktura wypowiedzi

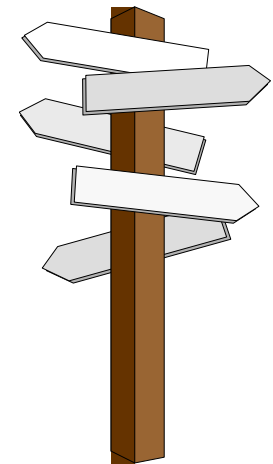
- wstęp
- rozwinięcie
- zakończenie

*Powiedz, co powiesz,
powiedz to,
powiedz, co powiedziałaś.*



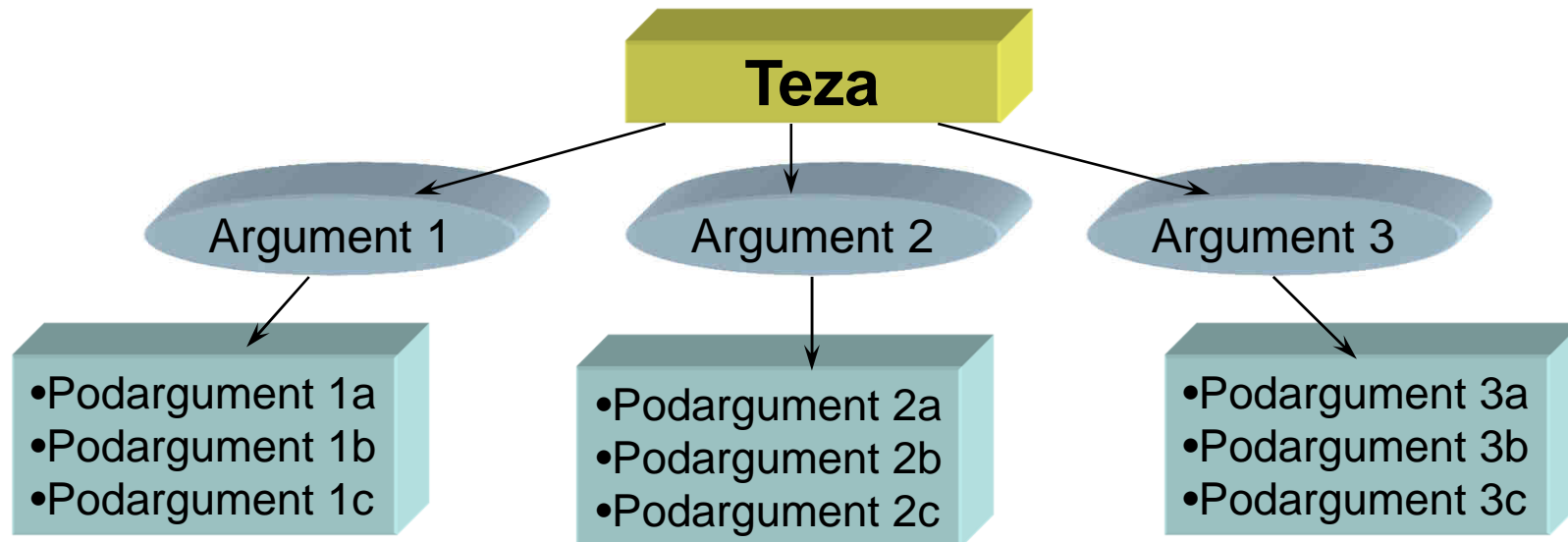
WSTĘP - cele

- **pozyskanie uwagi słuchaczy**
 - rozpoczęcie żartem lub anegdotą - nie zawsze dopuszczalne
 - rozpoczęcie opisem jakiejś dramatycznej sceny
 - rozpoczęcie odniesieniem do aktualnej sytuacji (szczególnie bulwersującej)
 - rozpoczęcie pytaniem, niekiedy retorycznym
 - rozpoczęcie bulwersującym stwierdzeniem
 - wykorzystanie planszy, slajdu, obrazu
- **zdobycie sympatii słuchaczy**
 - powiedzieć komplement słuchaczom
 - okazać im swoje zainteresowanie
- **zadeklarowanie celu** (deklarowanego, nie koniecznie rzeczywistego) i tematu wystąpienia



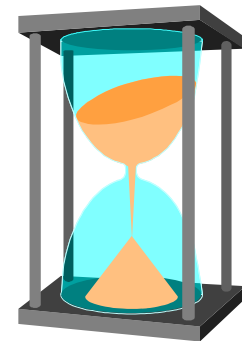
Drzewko logiczne wypowiedzi

- powtórz tezę i główne argumenty na początku i końcu wypowiedzi - nie bój się powtórzeń
- nie używaj więcej niż 3 głównych argumentów
- w środku wypowiedzi umieszczaj argument najsłabszy



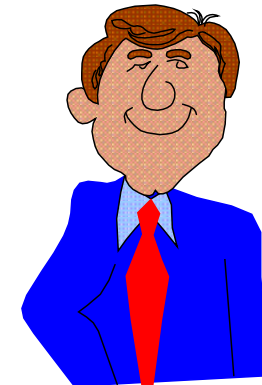
ZAKOŃCZENIE

- **podsumowanie tego, co powiedziałeś**
 - powtórz jeszcze raz najważniejsze tezy i wnioski
 - połóż nacisk na znaczenie omawianych spraw
 - powtórz najważniejsze propozycje
- **stworzenie klamry zamykającej wystąpienie**
 - cytat lub anegdota
 - nawiązanie do przyszłości
 - hasło lub pytanie
 - powrót do tego, co mówiłeś we wstępie
 - podziękowanie słuchaczom



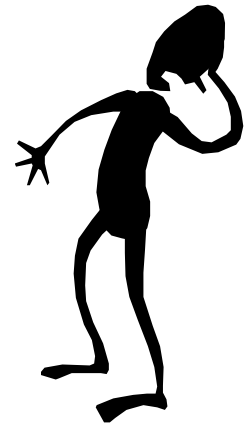
Jak zdobyć zaufanie

- **kompetencja:**
 - reklama zrobiona przez innych
 - przedstaw się na początku - krótko i dobitnie
 - cytuj autorytety
 - sprawnie poruszaj się w przedstawionych zagadnieniach
- **uczciwość:**
 - pokaż, że jesteś przywiązany do wartości
 - dobrze, gdy masz ten sam system wartości, co audytorium
 - bądź obiektywny
 - powołaj się na dobro słuchaczy
- **inteligencja:**
 - przedstaw oryginalny punkt widzenia
 - dostrzegaj rzeczy wielkie i małe
 - bądź błyskotliwy
- **bycie sympatycznym:**
 - nie bądź ponury - uśmiechnij się - okazuj, że lubisz słuchaczy
 - bądź skromny
 - okazuj, że lubisz to, co robisz



Trema

- solidnie przygotuj przemówienie
- nie ucz się go na pamięć
- uzyskaj dystans wobec własnego przemówienia
- audytorium jest wobec Ciebie zazwyczaj nastawione pozytywnie
- przed wystąpieniem poproś kogoś, aby Ciebie posłuchał
- przygotuj sobie rezerwowy materiał na wypadek, gdyby Ci zabrakło podstawowego
- słuchacze nie znają Twoich lęków



Prawdziwe słuchanie

Prawdziwe słuchanie oparte jest na **intencji** zaangażowania się w jeden z następujących celów:

- **zrozumienie drugiej osoby,**
- **cieszenie się jej obecnością /zainteresowanie rozmową,**
- **nauczenie się czegoś,**
- **udzielenie pomocy lub pocieszenia.**

Pseudosłuchanie

- stworzenie **wrażenia**, że jesteś zainteresowany tym, co słyszysz – po to, aby druga osoba cię polubiła,
- trzymanie się **na baczności i nasłuchiwanie**, czy istnieje niebezpieczeństwo odrzucenia cię przez rozmówcę,
- wyławianie **jednej specyficznej** informacji – ignorowanie wszystkich innych,
- **granie na zwłokę** – potrzebne do przygotowania swojej kolejnej wypowiedzi,
- słuchanie „**jednym uchem**” po to tylko, aby ktoś wysłuchał ciebie.
- słuchanie w celu odkrycia **słabych stron** rozmówcy lub wykorzystania informacji na swoją korzyść,
- słuchanie w celu wychwycenia **słabych punktów** argumentacji – aby potwierdzić, że zawsze masz rację; zbieranie amunicji, żeby zaatakować,
- **sprawdzanie**, jak rozmówcy reagują – dbanie o to, aby osiągnąć pożądany skutek,
- słuchanie „jednym uchem”, ponieważ dobre i miłe osoby **powinny słuchać** innych,
- słuchanie „jednym uchem”, ponieważ nie wiesz, **jak się wymigać** od rozmowy, nie raniąc lub nie obrażając rozmówcy.

Bariery utrudniające uważne słuchanie

- Porównywanie
- Domyślanie się
- Przygotowanie odpowiedzi
- Filtrowanie
- Osądzanie
- Skojarzenia
- Utożsamianie się
- Udzielanie rad
- Sprzeciwianie się
- Przekonanie o swojej racji
- Zmiana toru
- Zjednywanie

4 kroki skutecznego słuchania

1. Słuchanie aktywne:
 - parafrazowanie – powtarzanie własnymi słowami,
 - precyzowanie – zadawanie pytań aż do uzyskania pełnego obrazu,
 - podsumowywanie,
 - informacja zwrotna – powiedzieć o swoich reakcjach, podzielić się nimi – natychmiastowa, szczerza, wspierająca.
2. Słuchanie empatyczne – słuchanie z odpowiednim nastawieniem:
 - Z jakiej potrzeby wyływa złość partnera?
 - Jakiego niebezpieczeństwa ta osoba doświadcza?
 - O co prosi?
3. Słuchanie otwarte – bez osądzania
4. Słuchanie świadome:
 - porównanie tego, co słyszymy ze swoją wiedzą (bez osądu),
 - obserwowanie i wsłuchiwanie się w spójność wypowiedzi.

Korzyści parafrazowania

- Ludzie bardzo sobie cenią to, że ktoś ich naprawdę słucha
- Parafrazowanie zapobiega narastaniu złości i łagodzi kryzysy
- Parafrazowanie zapobiega nieporozumieniom. Wszelkie domysły i błędy w interpretacji są od razu wyjaśniane
- Parafrazowanie pomaga zapamiętać, o czym była mowa
- Parafrazowanie utrudnia porównywanie, osądzanie, przygotowywanie wypowiedzi, sprzeciwianie się doradzanie, zmianę toru rozmowy, uciekanie w skojarzenia itp. Parafrazowanie to antidotum na wszelkie przeszkody blokujące uważne słuchanie

Pełne słuchanie

- zadawaj pytania otwarte,
- utrzymuj kontakt wzrokowy,
- nachyl się nieco w stronę rozmówcy,
- wspieraj mówiącego, kiwając głową lub parafrazując,
- upewnij się, czy dobrze rozumiesz, poproś o sprecyzowanie wypowiedzi, zadając pytania,
- zadbaj o to, aby nic nie odciągnęło ani nie rozproszyło twojej/waszej uwagi,
- nawet jeśli jesteś zły lub rozdrażniony, zaangażuj się w słuchanie i zrozumienie wypowiedzi.